

CA 110

SS40

-I 52

AVRIL 1989



VOLUME 1-2

Dans ce numéro . . .

Ce deuxième numéro du bulletin d'information du Centre canadien de gestion (CCG) décrit les activités de trois grands secteurs: les cours d'orientation, l'élaboration de cours et les études de cas, et les séminaires-pilotes. Une liste des nominations récentes a aussi été incluse.

Parallèlement aux activités dont il est question dans le bulletin, il faut souligner que l'examen de tous les cours du Centre et l'élaboration d'un calendrier des travaux de recherche ont été entrepris. Donald J. Savoie, principal associé et responsable du programme de recherche du CCG, déclarait récemment en entrevue: "Nous avons un programme de recherche solide qui s'annonce des plus prometteurs, non seulement pour le Centre, mais aussi pour la fonction publique et les gestionnaires. Ce programme devrait permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et de mettre les problèmes existants sous un nouvel éclairage."

COURS D'ORIENTATION

Former un nouveau genre de gestionnaires

Depuis que la catégorie de gestion a été créée en 1980, plus de 4 000 fonctionnaires fédéraux ont suivi les cours d'orientation dispensés par le Centre de perfectionnement des cadres de Touraine. Selon Fergus Chambers et Roy Bartlett, membres du corps professoral du CCG, la qualité des cours d'orientation s'est grandement améliorée au cours des ans.

"On a insisté davantage sur la qualité du contenu et les modes d'apprentissage," disait Fergus Chambers. "Au fil des ans, le contenu des cours a évolué. L'automne dernier, nous en avons éliminé presque toutes les 'recettes déjà faites'. Maintenant, on met l'accent sur l'environnement, le contexte. Il faut tenir compte des courants dans l'évolution des valeurs sociales, des techniques et de l'économie. Les pressions auxquelles sont soumis les gestionnaires et auxquelles ils seront soumis dans cinq ou dix ans prennent plus d'importance. Par exemple, quelles seront les répercussions des programmes concernant les minorités visibles, l'accès à l'information et les langues officielles? Nous savons déjà que nous serons confrontés encore un certain temps aux restrictions des ressources et à la nécessité de réduire le déficit. Les gestionnaires doivent 'comprendre' toutes ces questions et savoir comment y faire face. Les cours d'orientation dispensés aux sous-ministres adjoints, aux EX et aux SM les y préparent."

"Au cours des premiers mois du programme d'orientation, la structure et le contenu des cours ont été élaboré rapidement," déclarait Roy Bartlett. "Nous nous sommes lancés avec une préparation minimale. Compte tenu des circonstances, je peux dire que nous avons réussi. Et nous nous sommes améliorés. Nous en sommes venus à nous soucier davantage des méthodes pédagogiques. Nous avons consacré plus de temps aux techniques d'apprentissage. Nous nous percevons comme étant des pédagogues et des facilitateurs. Nous pouvons maintenant compter sur un groupe de professeurs dévoués et hautement compétents. En outre, les experts-conseils de l'extérieur auxquels nous nous adressons sont les meilleurs dans leur domaine."

R.J. Bertrand, principal adjoint, est responsable des programmes d'orientation. "Ces cours sont obligatoires pour les SMA, les EX et les SM de la catégorie de gestion," dit-il. "Puisque cette catégorie accueille 350 nouveaux chaque année, et que beaucoup des nouveaux des années antérieures n'ont pas encore trouvé le temps de participer aux cours, les installations de Touraine sont bien utilisées."

Les activités de perfectionnement des cadres de Touraine font maintenant partie intégrante du CCG. Comme le dit souvent John L. Manion, son premier principal: "Le CCG continue la tradition d'excellence du Centre de Touraine. Avec l'ajout de nouveaux cours de perfectionnement adaptés spécifiquement aux besoins des cadres de la fonction publique canadienne et reposant sur des méthodes d'apprentissage innovatrices, le CCG pourra former un nouveau genre de gestionnaires pour un nouveau genre de travail."

Pour de plus amples renseignements, communiquer avec R.J. Bertrand, au 997-4105.

SÉMINAIRE-PILOTE SUR LA GESTION DES CRISES

Un travail d'équipe

MM. Peter Meyboom, sous-ministre à Pêches et Océans; John Rama, ancien sous-ministre adjoint à Revenu Canada, Impôt; et Joe Bissett, directeur exécutif de l'Immigration, à Emploi et Immigration Canada, ont une chose en commun: une expertise en GESTION DES CRISES. Ils partageront leurs connaissances avec les 24 participants au séminaire-pilote que le CCG tiendra le 20 avril prochain, au campus de Touraine, dans la région de la Capitale nationale. Mary Gusella, secrétaire adjointe au Cabinet, présentera un exposé sur les communications dans la gestion des crises.

Les participants choisis feront partie des équipes ministérielles qui sont normalement appelées à gérer les crises. Ce seront donc des sous-ministres, des sous-ministres adjoints, des directeurs généraux et des directeurs. Sheila Murray, principale adjointe intérimaire, Matières de gestion et Séminaires, CCG, qui est responsable de l'événement, a invité Bill Wilton du Niagara Institute et Rick Darroch, de Protection civile Canada, à assister au séminaire à titre d'observateurs.

Ce séminaire donnera aux cadres supérieurs et aux gestionnaires les connaissances de base nécessaires pour comprendre, analyser et régler les crises inévitables au sein de l'appareil gouvernemental. Par ailleurs, ce projet-pilote servira à planifier d'autres activités semblables, car la formule du cours, les documents pédagogiques, les méthodes d'apprentissage et les méthodes d'évaluation seront évalués.

Pour de plus amples renseignements, communiquer avec Sheila Murray, au 992-8060.

ÉTUDES DE CAS

Enseigner à partir d'exemples

La sûreté du jugement dans l'évaluation des problèmes et l'aptitude à régler ces problèmes sont des qualités essentielles pour un bon gestionnaire. Au Centre canadien de gestion, on croit que ces qualités s'acquièrent plus qu'elles ne s'enseignent. L'un des principaux instruments d'apprentissage sont les études de cas à partir de situations réelles et en partie simulées où les participants doivent faire preuve de jugement et démontrer leur aptitude à régler des problèmes. L'une des grandes initiatives du CCG est l'élaboration d'études de cas utiles. À la fin de mars, 20 études de cas étaient en préparation et au moins 30 autres seront préparées l'an prochain.

La méthode d'enseignement par études de cas servira dans le cadre de cours d'orientation et de perfectionnement des cadres, lors d'ateliers et de séminaires. En général, les gestionnaires apprennent mieux à partir d'exemples et préfèrent que ceux-ci se rapportent à des problèmes et des situations réalistes qui correspondent à leur travail. Leur propre expérience est habituellement un atout inestimable pour l'apprentissage au moyen d'études de cas.

Les études de cas sont préparées par des fonctionnaires fédéraux, des membres du corps professoral et des chercheurs liés au CCG par contrat. Certaines sont préparées en anglais, d'autres en français. Ces études de cas nécessitent l'identification des problèmes et leur règlement ou l'évaluation d'une question importante ou d'un problème de gestion. Les contextes évoqués sont variés: il peut s'agir de milieux externes ou internes, d'opérations régionales ou de gestion de politiques.

Toutes les études de cas sont soumises à une évaluation préalable. Avant d'être publiées, elles doivent recevoir l'autorisation des ministères. Willy Pullen, responsable du programme d'études de cas, soutient que cette évaluation préalable est une étape cruciale dans leur préparation. Il précise que l'évaluation peut se faire de différentes manières: au moyen de groupes de discussion composés de gestionnaires, de participants aux cours d'orientation dispensés à Touraine ou d'étudiants en administration. Les rédacteurs de scénarios participent aussi à l'évaluation préalable.

Soucieux de la qualité de ses études de cas, le CCG donnera des ateliers sur la rédaction de scénarios et sur la présentation des cas en 1989-90. La préparation des études de cas fait partie du Programme de perfectionnement des cadres qui est sous la responsabilité de Jim Armstrong, principal adjoint au CCG. Willy Pullen souhaite recevoir des suggestions de sujets pour les études de cas, des noms de volontaires pour leur préévaluation et des noms de participants aux ateliers.

Pour de plus amples renseignements, communiquer avec Willy Pullen, au 992-8140.

PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS

Des cadres de la fonction publique comparables à ceux du secteur privé

Parmi les nouveaux projets du CCG, le Programme de perfectionnement des cadres supérieurs, programme de formation intensif en résidence des cadres supérieurs très prometteurs, est particulièrement digne de mention. Le but du programme est de s'assurer que les cadres de la fonction publique ont les connaissances, la compétence, la compréhension de l'ensemble de l'environnement et la sagesse voulues pour diriger de façon exemplaire. Nous espérons offrir le premier programme-pilote en 1990.

Le programme devrait être comparable aux programmes de perfectionnement des cadres supérieurs des grandes entreprises privées et des grandes universités. La seule différence, c'est qu'il sera adapté spécifiquement aux besoins du gouvernement du Canada.

Entre autres sujets, ce cours devrait couvrir:

- ° l'efficacité du gestionnaire et les aptitudes en gestion;
- ° la culture et les valeurs de la fonction publique fédérale (en particulier les rapports avec le pouvoir politique);
- ° les progrès récents de la théorie et de la pratique en gestion; et,
- ° l'évolution des contextes international et national.

Ce cours fera appel aux méthodes pédagogiques les plus récentes dont les études de cas, les mises en situation, les jeux de rôles et la recherche de solutions originales.

Le premier professeur invité du Centre, Sandford Borins, professeur de gestion à la faculté d'administration de l'Université York, sera responsable de l'élaboration du cours. Des consultations poussées, tant au sein de la fonction publique qu'à l'extérieur, serviront de base à l'élaboration du cours.

Si vous avez des suggestions à faire, écrivez au professeur Borins, a/s du Centre canadien de gestion, Académie De La Salle, 373, promenade Sussex, bloc B, Ottawa (Ontario), K1A 0M7.

PREMIER COURS-PILOTE DU CCG

**Le défi des gestionnaires régionaux:
le CCG s'y intéresse**

De nos jours, la gestion des opérations régionales est des plus complexes. Il faut de la prévoyance à un gestionnaire régional pour s'adapter aux changements constants et parfois même, aux crises. Il lui faut savoir reconnaître les menaces et les possibilités qu'amène le changement et connaître les atouts et les faiblesses de l'organisme pour s'adapter. Un gestionnaire régional doit toujours maintenir la qualité du service au public et garder des rapports harmonieux entre son bureau régional et le siège de l'organisme. Plusieurs gestionnaires de bureaux régionaux fédéraux relèvent chaque jour le défi. Sur la recommandation de leur sous-ministre, environ 25 d'entre eux se réuniront du 9 au 14 avril au Centre Banff, en Alberta, pour suivre un cours-pilote en gestion des opérations régionales. Ce sera là le premier nouveau cours dispensé en vertu du jeune programme de perfectionnement des cadres du CCG.

La plupart des participants, chefs de services opérationnels, représenteront des bureaux régionaux et des administrations centrales. Certains auront même une certaine expérience en communication stratégique. Ces participants seront là pour apprendre et aussi pour faire bénéficier les autres de leurs connaissances. Ils conseilleront au CCG les améliorations à apporter pour les prochains cours. Tous leurs frais de déplacement et d'hébergement seront assumés par le Centre.

Peter Gillespie, professeur au CCG, est responsable du cours. Il a dressé une liste plutôt impressionnante de personnes ressources. Jim Armstrong, principal adjoint, et Margaret Cottrell-Boyd, chercheur-invité du CCG, animeront des séances et serviront de moniteurs. Liora Salter, experte-conseil auprès de l'Université Simon Fraser, animera aussi une séance. Serge Bastien, directeur général des opérations, EIC, région du Québec, et Lynn Pearson, ancienne directrice générale régionale d'EIC en Saskatchewan, donneront un exposé sur des cas qu'ils ont été appelés à régler en tant que gestionnaires régionaux. Lorette Goulet, Peter Meyboom, Bruce Rawson et Alan Blakeney, ancien premier ministre de la Saskatchewan, ne sont que quelques-uns des conférenciers invités.

Le cours-pilote a été élaboré après consultation de directeurs généraux et de sous-ministres adjoints d'administrations centrales, et d'un groupe consultatif spécial présidé par George Post. Sandford Borins, éminent professeur de l'Université York, a également contribué à l'élaboration du cours.

Le CCG travaille présentement à l'élaboration d'un autre cours-pilote. Il s'agit d'un cours sur la gestion de l'élaboration des politiques dans la fonction publique.

Pour de plus amples renseignements, communiquer avec Peter Gillespie, au 992-8112.

NOMINATIONS

Ces dernières semaines, plusieurs nominations de cadres ont été faites au CCG, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique.

1. Sandford Borins, professeur de gestion à la faculté d'administration de l'Université York, a été le premier à être nommé professeur adjoint au Centre. Il sera chargé d'élaborer le programme d'études du nouveau programme de perfectionnement des cadres supérieurs du gouvernement fédéral. M. Borins est auteur de deux livres et de nombreux articles, ainsi que d'études de cas sur l'administration publique. Il a été doyen adjoint de sa faculté de 1985 à 1988.

2. Philippe Clément, analyste principal des politiques de communications au Bureau du Conseil privé, a été nommé au Centre canadien de gestion en qualité de membre du corps professoral. M. Clément, qui apporte au Centre de nombreuses années d'expérience de l'enseignement universitaire, sera chargé de recherches en méthodes didactiques.
3. Lois Pearce a été nommée directrice de la Planification et des Services corporatifs. Elle est donc responsable de la planification et des rapports pour tout le Centre. Mme Pearce, diplômée du CAP, travaille au Centre depuis sa création en avril 1988, alors qu'elle faisait partie de l'équipe de mise sur pied. Avant d'arriver au Centre, elle était analyste des politiques au Secrétariat de la gestion du personnel supérieur au Bureau du Conseil privé.
4. Cynthia Williams a joint les rangs du corps professoral du CCG en décembre 1988 pour travailler principalement au programme de recherche. Mme Williams a travaillé dans plusieurs ministères du gouvernement et a été coordonnatrice de la recherche pour la Commission royale d'enquête sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada. Elle est co-rédactrice en chef de deux volumes de recherche de la Commission et a écrit sur les droits de la personne et sur les affaires constitutionnelles canadiennes. Elle a enseigné les sciences politiques dans un certain nombre d'universités canadiennes.
5. Otto Brodtrick s'est joint au Centre canadien de gestion en tant que conseiller principal à temps partiel au cabinet du principal. Il conservera parallèlement son poste au Bureau du vérificateur général. Entre autres fonctions, M. Brodtrick lancera un nouveau programme d'échange sur les pratiques de leadership.

M. Brodtrick est diplômé du CAP et travaille depuis 30 ans au sein de différentes agences gouvernementales. Il détient une maîtrise en administration publique et en éducation de l'Université Harvard.



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117101048>

4. Cynthia Williams joined the faculty of CCMD in December 1988, primarily to work on the Centre's research program. Ms. Williams has held positions in several government departments and was a coordinator of research with the Royal Commission on the Economic Union and Development Prospects for Canada. She co-edited two volumes of the Commission's research and has written on human rights and Canadian constitutionalism. She has also taught political science at a number of Canadian universities.

5. Otto Brodtrick has joined CCMD part-time, as senior advisor to the Office of the Principal. He will also continue his regular work with the Office of the Auditor General. As part of his work at the Centre, Mr. Brodtrick will launch a new Leadership Practices Exchange Program.

Mr. Brodtrick is a CAP graduate and has worked in numerous government agencies during the past 30 years. He holds masters degrees in Public Administration and Education from Harvard University.

APPOINTMENTS

Announcing . . .

In recent weeks, several senior appointments were made at CCMD from both inside and outside the public service. They are:

1. Sandford Borins, Professor of Management in the Faculty of Administrative Studies, York University, has been appointed to CCMD as the Centre's first Adjunct Professor. He will be responsible for developing the curriculum for the federal government's new Advanced Management Program. Professor Borins has written two books, numerous articles and cases on public management, and has served as Associate Dean of his faculty from 1985 to 1988.

2. Philippe Clément, senior communications policy analyst, PCO, has been appointed to CCMD as faculty member. Mr. Clément, who has been a university professor for a number of years, will conduct research in teaching methods.

3. Lois Pearce has recently been appointed to CCMD as the Centre's first Director of Planning and Corporate Services. In her new position, she will be responsible for the overall corporate planning and reporting functions for the Centre. Ms. Pearce, a CAP graduate, has been associated with the Centre as a member of its implementation team since its creation in April 1988. Before joining the Centre, she was a policy analyst with the senior personnel secretariat of the Privy Council Office.

A regional manager must always provide a high-quality service to the public and maintain a healthy relationship between the region and headquarters - both challenging jobs. Several hundred public service regional managers take up this challenge everyday. Twenty-five of them, nominated by their deputy minister, will meet from April 9 to 14 at the Banff Centre in Alberta at a pilot course on managing regional operations. It will be the first new course on CCMD's emerging program.

Most of the participants will be divided between representatives from regions and headquarters and will be operational line people. Some will have a strategic communications background. The selected participants will be there to learn and to contribute to the learning. They will advise CCMD on how to improve the course for future regional managers. All costs, other than travel, room and board for the participants, will be borne by the Centre.

Peter Gillespie, faculty member, CCMD, is the course manager. He has lined up an impressive list of resource persons. Jim Armstrong, Vice-principal, and Margaret Cottrell-Boyd, Visiting Fellow, both of CCMD, will be tutors and session leaders. Liora Salter, consultation specialist with Simon Fraser University, will be a session leader. Serge Bastien, Director General of Operations, EIC Quebec, and Lynn Pearson, ex-RDG, EIC, Saskatchewan and now with PSC, will address the participants on the regional management cases they experienced as managers. Lorette Goulet, Peter Meyboom, Bruce Rawson and Alan Blakeney, former Saskatchewan premier, will be among the guest speakers.

The pilot course was developed from consultations with regional directors and directors general, headquarters ADMS and a special advisory group headed by George Post. Sandford Borins from York University, a prominent academic, has also contributed to the course development.

CCMD is currently developing another pilot course on the management of the policy development process in the public service.

For information, call Peter Gillespie, 992-8112.

Managing regional operations today is a complex and challenging job. A manager needs foresight to cope with the constant change - and with crises. A manager has to identify the threats and the opportunities accompanying change, and recognize the strengths and the weaknesses of the organization in dealing with that change. And during a crisis, a manager needs much more than foresight.

CCMD helps regional managers meet the challenge

CCMD'S FIRST PILOT COURSE

Please write to Professor Borins, c/o CCMD, De La Salle Academy, Block B, 373 Sussex Drive, Ottawa, Ontario, K1A 0M7.

The Centre's first Adjunct Professor, Sandford Borins, Professor of Management in the Faculty of Administrative Studies at York University, will design the course. The course design will be based on extensive consultation, with both the public service and outside sources. We invite your suggestions or comments.

The course will use the most up-to-date teaching methods, including cases, simulation, role-playing and creative problem-solving.

- coping with the changing international and domestic environment.
 - the latest development in management thinking and practice; and,
 - the culture and values of the federal public service (in particular the relationship with the political authority);
 - personal effectiveness and management skills;
- Some of the topics this course will cover include:

CCMD designed this program along the lines of advanced management programs sponsored by major private sector corporations or leading universities. There is one important difference: it will be tailored to the needs of the Canadian government.

One of CCMD's most important new initiatives is the Advanced Management Program. This intensive residential program is designed for senior executives with very high potential. The objective of this program is to ensure that public service executives have the knowledge, skills, understanding of the global environment, and wisdom to provide exemplary leadership. We hope to present the first pilot program in 1990.

Public service executives keeping in step with private sector

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM LAUNCHED

The case program is part of the Management Development Group under the responsibility of Jim Armstrong, Vice-Principal at CCMD. Willy Pullen actively solicits suggestions on case topics, volunteers for case review and nominations for case development workshops.

To ensure good quality cases, CCMD intends holding workshops on writing and presenting cases during 1989-90.

All cases are pre tested before clearance by departments and subsequent release. "Pre testing is a key step in the preparation of cases," says Willy Pullen, in charge of the case program. "It is done in a variety of ways: with focus groups composed of management category members, with participants in existing orientation courses at Touraine, with selected graduate students in universities. We also involve the case writers in the pre testing."

For information, call Willy Pullen, 992-8140.

CASE STUDIES

Teaching by example

Good judgment in identifying and assessing issues and good problem-solving skills are essential qualities of a good manager. CCMD feels these qualities are better learned than taught. One of the preferred learning tools is the case study. Case studies use real and partly simulated situations to create a context where course participants have to exercise managerial judgment including problem-solving skills. One of CCMD's major initiatives is to develop relevant case studies. By the end of March, 20 cases were in production and at least 30 more will be prepared next year.

CCMD will use the case teaching method in its orientation and management development courses, workshops and seminars. Managers learn better by example; they want to deal with specific realistic problems and situations that correspond to their work. Their own experience is an invaluable asset to the case-study learning approach.

Cases are developed by federal public servants, faculty members and researchers under contract to the Centre. Some are originally written in English, others in French. Cases involve issue identification and problem-solving, or appraisal and assessment of an issue or a management situation. The contexts cases vary from external and internal environments to regional operations and policy management.

PILOT SEMINAR ON CRISIS MANAGEMENT

The team approach

Dr. Peter Meyboom, Deputy Minister, Fisheries and Oceans; John Rama, former Assistant Deputy Minister, Revenue Canada; Taxation; and Joe Bissett, Executive Director, Immigration, Employment and Immigration Canada, have one thing in common: expertise in CRISIS MANAGEMENT. They will share this expertise with 24 participants in an April 20 pilot seminar to be held by CCMD at the Touraine campus in the National Capital Region. Mary Gusella, Assistant Secretary to the Cabinet, will talk about crisis management from a communications perspective.

Since most crises are managed by a departmental team, selected participants will reflect the management team of deputy ministers, assistant deputy ministers, directors general and directors. Sheila Murray, Acting Vice-Principal, Management Issues and Seminars, CCMD, is course manager for this event; she has invited Bill Wilton of the Niagara Institute and Rick Darroch from Emergency Preparedness Canada to attend the seminar as external observers.

This seminar will provide senior executives and managers with a framework for understanding, analyzing and resolving the crises that inevitably arise in government. A secondary objective of this pilot project is to assess the format, learning materials, learning approaches and evaluation methods of this seminar for planning future activities.

For information, call Sheila Murray, 992-8060.

programs for visible minorities, access to information and official languages are reviewed. The challenge of resource constraints and the need to reduce the deficit will be with us for some time. Managers must learn to 'understand' and cope with all these issues. The orientation courses for assistant deputy ministers, EXs and SMS contribute to that understanding."

"In the first months of the orientation program, the course structure and contents were developed quickly," said Roy Bartlett. "Without much preparation, we were in business. In that context, I can say that we were successful. But we have improved. We have become more concerned about how to teach. We spend more time on learning techniques. We see ourselves as educators and facilitators. We now have a solid nucleus of dedicated educators at the faculty, with a high degree of professionalism. The outside experts we use are the best we can find."

R.J. Bertrand, Vice-Principal at CCMD, is responsible for the orientation programs. "These courses are mandatory for the ADM, EX and SM members of the management category," says Mr. Bertrand. "Since there are some 350 new entrants to the category a year and a fair number of entrants from previous years have yet to find time to attend, Touraine's facilities are kept busy."

The executive development initiatives of Touraine are now an integral part of CCMD. As John L. Manion, its first principal, is often heard saying, "CCMD is building on Touraine's success. With the complement of new management development courses, tailored to the needs of the Canadian federal public service managers and adopting innovative learning approaches, CCMD will endeavour to produce a new breed of public sector managers for a new kind of job."

For information, call R.J. Bertrand, 997-4105.

APRIL 1989

VOLUME 1-2

In this issue . . .

This second issue of the Information Bulletin of the Canadian Centre for Management Development (CCMD) highlights activities of three major areas of the Centre: orientation courses, course development and case studies, and pilot seminars. We also inform you of recent appointments.

While these activities are taking place, existing CCMD courses are being reviewed and a Research Agenda is also being developed. Donald J. Savoie, Deputy Principal (CCMD) is responsible for the Centre's research program. In a recent interview, he said: "A solid research program holds great potential not simply for the Centre but also for the public service and individual managers. It should lead to new knowledge and a fresh perspective on existing problems."

ORIENTATION COURSES

Producing a new breed of managers

Since the management category was created in 1980, more than 4,000 federal public servants have attended orientation courses offered by the Centre for Executive Development at Touraine. According to Fergus Chambers and Roy Bartlett - faculty members of CCMD - the quality of orientation courses has improved considerably over the years.

"There has been an increasing emphasis on the quality of the content and of the learning approach," said Fergus Chambers. "Over the years the content of courses has evolved. Last fall we took most of the 'how-to' out of the courses. The focus is now on the environment, the setting. What are the changes in social values, in technology, in the economy? What are the pressures managers will have to respond to, now and in 5 to 10 years? For example, the implication of

241
5540
-152